

Vederlags- og nomineringsudvalg – praktiske erfaringer

Komitéen for god Selskabsledelse og
Center for Corporate Governance, CBS

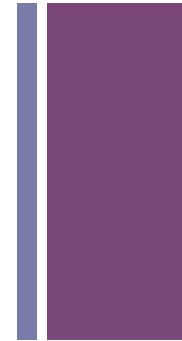
Tirsdag den 13. september 2011

Indlæg ved Tom Knutzen



Uddannelse og karriere

- Tom Knutzen



	 Copenhagen Business School HANDELSHØJSKOLEN	 GEA Process Engineering Division	 Niro A/S	 NKT	 DANISCO First you add knowledge...
1980-1982	1982-1987	1988-1996	1996-2005	2006-2011	

Tillidshverv		 Danmarks Vækstråd	 Nordea	 gudsp
--------------	--	---	--	---

Tidl. tillidshverv	 KAMPSAX	 CWO C.W.OBEL	 FLSMIDTH	 ISS	 IAK
--------------------	---	---	---	--	--

+ Nomineringsudvalg

Kvaliteten af arbejdet
er nært koblet til
evalueringsprocessen
og systematikken



Bestyrelse
Direktion
Toplevelse
.....hvor lang skal man
gå?



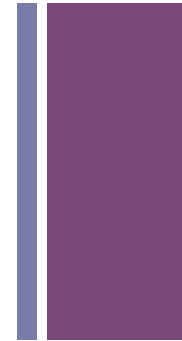
Eksposering
"in person"

Kobling til bredere
systemer



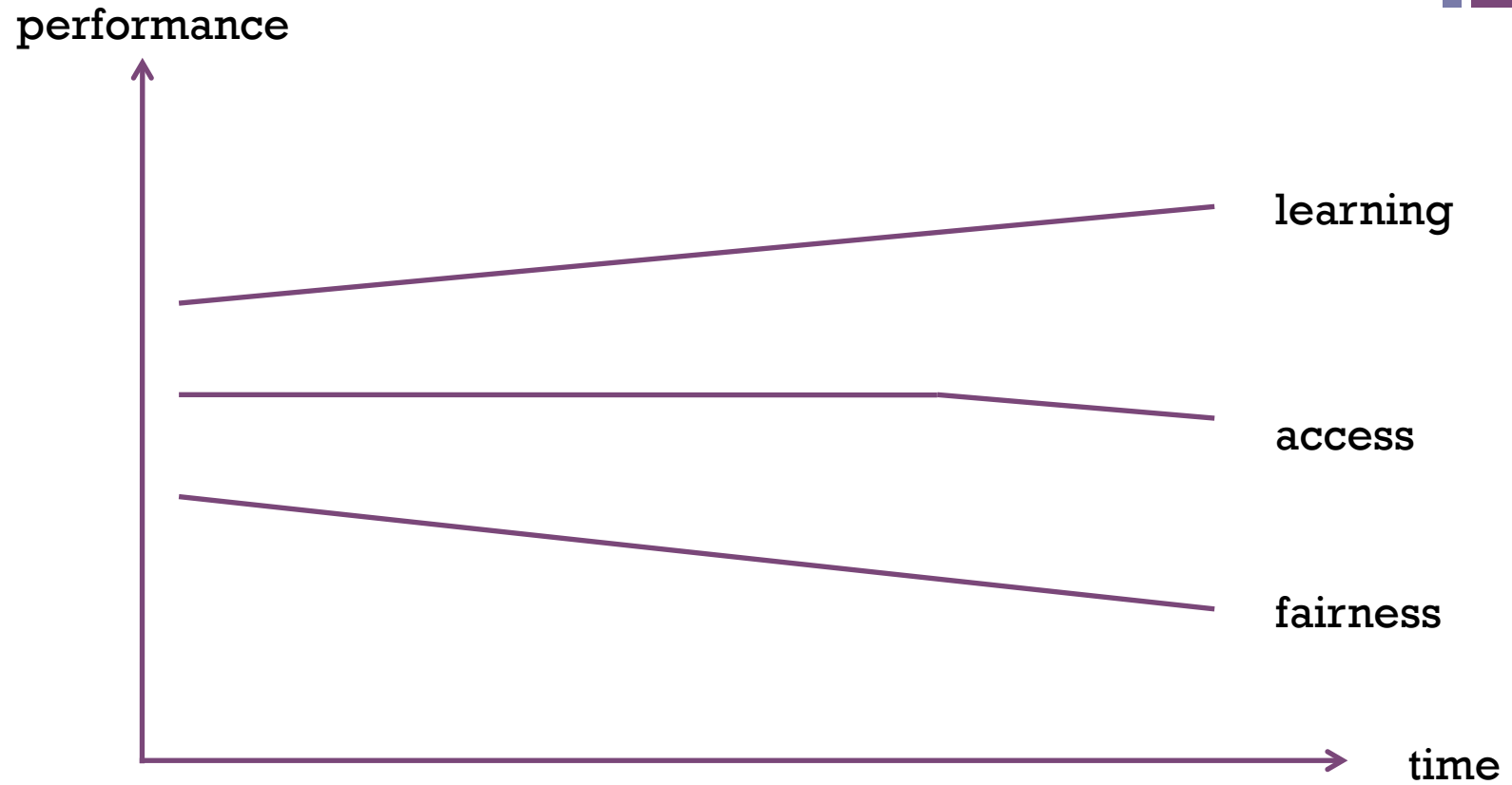
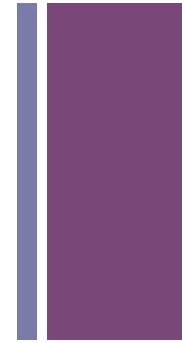
+ Nomineringsudvalg

- Bestyrelse / nomineringsudvalg beslutter omkring direktion (og "topledelsen")
- Hvem skal indstille bestyrelsen?
 - Bestyrelsen / nomineringsudvalget? - eller
 - Et nomineringsudvalg bestående af fx de 4 største aktionærer?
 - Formaliseret / skriftlig evalueringsprocedure
 - Interviews – uden formandens tilstedeværelse



+ Diversity

- Boris Groysberg, associate professor, Harvard Business School



illustrativ

+ Vederlagsudvalg



Løbende monitorering
af udvikling

”What if” senarier



Politikker og
principper

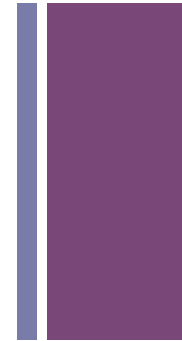
Ekstern info
Benchmark



Forstå modeller

Afstemning med
aktionærer (de
professionelle)

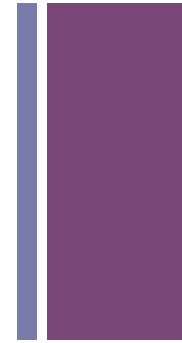
+ Vederlagsudvalg



- Fokus på compensation til øverste ledelseslag
- Compensationssystemer og niveauer generelt i virksomheden
- Træffe strategiske valg omkring balancen mellem fast og variabel compensation (risiko, fleksibilitet, værdiskabelse osv.)
- Være "tidligt ude"
- Afstemme med de professionelle investorer og få deres enighed meldt ud fx ifm generalforsamlinger
 - "Det er den indignerede privat person der fylder i medie billedet"
- Brug af eksterne rådgivere

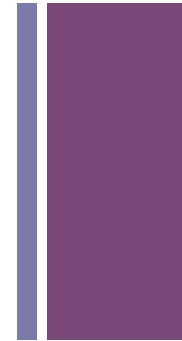
+ HR generelt

- Brede HR aspekter kan behandles i nomineringsudvalg eller i vederlagsudvalg
 - HR chef / chef "Compensation & Benefits" bør ofte deltage



+ Refleksioner

- Bestyrelsens engagement i og observation af selskabets organisations- og ledelseskultur bør intensiveres
- Dette er vigtigere end at styrke kontrolopgaverne, som har været meget i fokus de seneste år
- Jeg savner ansvar og synlighed fra aktionærernes side
 - De må stille op
 - Men har de kompetencerne? – og bliver ”netværket” det samme?
 - Udenlandske aktionærer må med på banen
- Udvalgene har generelt øget kvaliteten betydeligt
 - Dog vigtigt at balance i den to-delte ledelsesmodel bevares
 - Direktionens og topledelsens tid til at drive forretning





Spørgsmål
og
kommentarer

Vederlags- og nomineringsudvalg – praktiske erfaringer

Komitéen for god Selskabsledelse og
Center for Corporate Governance, CBS

Tirsdag den 13. september 2011

Indlæg ved Tom Knutzen

tomknutzen@me.com / +45 20 15 18 28